



TITLE:

# コンティンジェンシー・セオリー と組織間関係論の環境理解

AUTHOR(S):

赤岡, 功

---

CITATION:

赤岡, 功. コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の環境理解.  
経済論叢 1978, 122(3-4): 133-150

ISSUE DATE:

1978-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/133749>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 122 卷 第 3・4 号

---

初期の三井大元方における簿外不動産追補会

計の解析 ..... 高 寺 貞 男 1

コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係

論の環境理解 ..... 赤 岡 功 13

ヒューム経済理論の特質と意義 ..... 田 中 秀 夫 31

ジョン・グレイの交換銀行論 ..... 岸 徹 55

わが国における最近の地域所得不平等 ..... 綿 貫 伸 一 郎 75

---

昭和 53 年 9・10 月

京 都 大 学 経 済 学 會

# コンティンジェンシー・セオリー と組織間関係論の環境理解

赤 岡 功

## I は じ め に

最近、わが国においても、コンティンジェンシー・セオリーに関する研究がかなり多く、みられるようになってきている。1976年末には、『組織科学』がこの理論に関する特集を行なったし、1978年4月には関西の組織学会は、コンティンジェンシー・セオリーの検討を行なった<sup>1)</sup>。また、筆者の属する京都大学の経営学研究室においても、この理論にかなり以前から注目し、検討を行なってきた<sup>2)</sup>。そして、その結果、従来の組織理論からみて、この理論の意義は大きく、この方向での研究にはなお多くのものが期待されると考えてきたが、しかし、この理論には種々の問題点も残されており、したがって、この理論に対する批判も少なくない。

しかし、これらの点に関する検討は別に行なっているので、ここでは本稿での関心とかかわって必要な限りにおいて、コンティンジェンシー・セオリーの意義と問題点を要約しておくにとどめる。

その際、とくに問題としたいのは、この理論の環境理解についてである。というのは、この理論の意義も限界もその多くは結局のところこの理論の環境理解における貢献と限界とにかかわっていると考えられるからである。すなわち、この理論は、例えば、ローレンス・ロッシュ (Lawrence and Lorsh) やペロー (Perrow) 等を考える場合<sup>3)</sup>、「課業環境の不確実性」や内在化された環境

1) 『組織科学』10(4), 1976年。

2) 降旗武彦・赤岡功編『企業組織と環境適合』1978を参照。

としての「技術のルーティン性」の概念によって、オープン・システム論によって理論上では重視されるが、具体的、操作的には理論の中に取り入れることが困難な環境を、明確に、具体的操作的に導入することができたことが、この理論の最大の貢献であると考えられる。しかし、このような大きな貢献をもたらすものではあるが、「課業環境の不確実性」や「技術のルーティン性」によっては、環境の全体像を把握するには限界もある。

筆者は、かつて、コンティンジェンシー・セオリーの検討を行なったときに、環境を不確実性のみで理解するには限界があり、労働組合、消費者団体や地域住民の要求内容自体をもとりあげることが必要であると述べたが<sup>4)</sup>、現代では、企業組織をとりまき、その行動に影響を与えている環境は、上にあげたもののほか、政府関係機関、他の企業、業界団体等の諸組織である。これらの諸組織からの影響を単に課業環境の不確実性からのみとりあげるのでは不十分であって、これらの諸組織がどのような目的をもち、当該企業組織とどのような相互作用をしているのかについて明らかにする必要性は高い。これらの諸組織間の関係については、アダメク (R. J. Adamek) によれば、最近の約18年の間にこの領域での研究に関心が集まり、すでに150以上の論文、書物が著わされているという<sup>5)</sup>。

上で述べたことから明らかであるが、組織と環境の関係を考える場合、このような組織間関係論は興味深く、その内容の検討が必要であるが、本稿においては、組織間関係論の内容についての紹介と検討を行なう前に、コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の環境理解についてみていくことにする。

## II コンティンジェンシー・セオリーの環境理解

かつて、コンティンジェンシー・セオリーの特徴、貢献としては次のような

3) Lawrence & Lorsch, *Organization and Environment*, 1967; C. Perrow, *Organizational Analysis*, 1970.

4) 赤岡功「組織のコンティンジェンシー・セオリーについて」『経済論叢』114 (3・4) 1974年9・10月。

諸点があげられると述べた。すなわち、①普遍主義の否定により、理論の適用されるべき状況の明確化をはかったこと、②状況を表示する変数として、環境の不確実性や技術のルーティン性、規模などの一定の変数を選び、これと組織構造の対応関係を明らかにしたこと、③そのことにより、伝統的組織理論および行動科学の組織理論のそれぞれの命題を状況に応じて適用可能とする理論的、総合的枠組を提示しえたこと、④これにより、オープン・システム論の具体化をはかったこと、これらが、この理論自体の理論上の貢献であり、実践的には、⑤環境が不確実化しているときに、組織設計の具体的指針を提供する理論を提示したこと、があげられる。さらに、この理論の登場は、行動科学的意志決定論においてはとりあげられることの少なかった組織構造の設計論へと論者の関心を集めたこと、および、組織論の研究にあたって、その理論の適用されるべき状況についての認識の明確化を促進したことにもこの理論の意義が認められる。

しかし、他方で、コンティンジェンシー・セオリーはかなり多くの批判を受けている。すなわち、①環境と組織の区分が不明確なこと、ローレンス・ロッシュのモデルについては、②環境の不確実性のみで組織構造を説明するには限界のあること、③環境の不確実性の操作化と測定の方法に問題のあること、④組織内の政治的プロセスが欠落していること、⑤技術的要請の働く強さについて、⑥技術概念の整理の必要性、⑦主として扱っている組織構造の範囲がせまい、⑧参加的組織が要請される大量生産産業の職場では相対的に機械的な組織が適合的だということにより保守的な理論であるといわれていること、⑨環境選択、技術選択論が十分ではないとされること、⑩組織変化のプロセスが十分示されていないこと、これらの点が問題点として批判されていることをみ、このような批判はどのように理解されるかについて考察した<sup>5)</sup>。

このように、細かくみれば、多数にのぼるこの理論の意義および問題点の、

5) R. J. Adamek, "Mapping the Interorganizational Landscape: A Critical Appraisal," in A. R. Negandhi (ed.), *Interorganization Theory*, 1975.

6) 降旗武彦・赤岡功編、前掲書。

そのほとんどのものは、この理論においては、オープン・システム論の具体的展開と操作化をどのようににはかっているかということと基本的にはかかわっているものであり、そして、他の批判は、この理論の動態化についてのものであるということができよう。

すなわち、まず、この理論の貢献、意義についてみれば、①の普遍主義の否定は、組織のおかれた環境状況の違いにより組織構造は異なると述べているものであり、環境を重視するものであるし、②の環境の不確実性、技術のルーティン性は、技術を内在化された環境と理解すると、オープン・システム論の具体的展開にあたって、環境を操作的に扱うための変数の設定であった、といえる。そして、この理論の実践的な意義は、オープン・システム論を抽象的に示すにとどまらずに、具体的に組織構造の設計論において展開したことにある。

さらに、この理論に対する批判の多くもまた、この理論のオープン・システム論の展開の仕方とかかわっている。すなわち、批判の④と⑩とはこの理論の動態化にかかわる批判であるが、①から⑨までの問題点は、この理論の環境理解、理論をオープン化する際の変数の設定の仕方、操作化の仕方、測定の方法にかかわっており、とくに、⑤の技術的要請の作用する強さ、⑧の環境選択・技術選択論の問題は、この理論におけるオープン・システム論が比較的に環境から組織への作用を強調していることが多かったということを問題としているのであり、組織から環境、技術への作用を考えることが、オープン化にとって必要であるといっているのである。また、①は環境そのものが、⑤は技術概念が、それぞれ十分に厳密にコンシステントに構成されるにはまだいたっていないことを問題としているのであり、⑦は、この理論が登場するとき、関心をあつめていた問題（例えば参加的組織か、機械的組織かなど）と環境との関係はよく扱われているが、それ以外のものについては十分ではないといっているのである。さらに、②③は、環境の作用を考えるのに設定された変数の有効性とその測定の方法に関する批判である。

このように、コンティンジェンシー・セオリーの意義は、その環境の理解の

仕方（オープン・システム論の展開の仕方）とかかわっておりまた、この理論の限界も、環境の理解の仕方、オープン化の仕方にかかわっているのである。

そこで、環境の理解の仕方という観点から組織理論の発展をみると、大きくは、(a)クローズド・システム論によるものと、(b)オープン・システム論によるものとにわけることができる。

テイラー (F. Taylor)、フェイヨル (H. Fayol) の古典的組織論、および人間関係論は、クローズド・システム論による組織理論であり、分析は主として組織内に向けられていた。環境変動が比較的に穏やかで、大きな組織が存在しない場合には、このような方法も有効でありうる。経済社会において、技術革新等環境の変化が激しくなく、多数の製造業者が同種の商品を作り、多数の消費者に販売しているような場合には、このようなクローズド・システムによる分析も有効である<sup>7)</sup>。

しかし、次第に環境の変化が激しくなり、予測が困難になってくると、組織理論においても環境を意識し、その理解を充実させる必要がでてくる。かくて、バートランフィ (von Bertalanffy) のオープン・システム論が導入されることになる。この場合、組織は環境によってどのような影響を受けるか、組織によりコントロールできるか、できないか等に関心が寄せられる。つまり、環境を外部から組織を制約するもの（制約環境）とみることになる。

この場合、ホール (R. H. Hall) によると、環境の性格は(1)一般的環境と(2)特定の環境とに分けることができる。

(1) 一般的環境とは、間接的に組織に影響するものであり、すべての組織に一般的に影響を与えるもので、技術的、法的、政治的、経済的、人口統計、文化的諸条件から構成されているものである。<sup>②</sup>の特定の環境とは、特定の組織のみに影響し、影響が直接的なものである<sup>8)</sup>。

エメリー・トリスト (Emery & Trist) は環境と組織との関係について、次

- 
- 7) S. Terreberry, "The Evolution of Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, Aug. 1968.  
8) R. H. Hall, *Organizations*, 1972.

の表のような関係があることを示している<sup>9)</sup>。文字の下に数字の1は組織、2は環境を、そして  $L$  は関係を示すものである。したがって、 $L_{11}$  は組織内の、

$L_{21}$   $L_{22}$   $L_{12}$  は組織から環境への、 $L_{21}$  は環境から組織への、そして、  
 $L_{11}$   $L_{12}$   $L_{22}$  は環境自体の相互作用を表わしており、 $L_{22}$  における変  
 第1表 化は  $L_{12}$   $L_{22}$  を通して組織と相互作用するものと考えられる。

そのうえで彼らは、環境の性質を静穏・ランダム環境、静穏・偏在的環境、攪乱・反応的環境、激動的環境に区分し、その進化について述べている。そして、現在、企業のおかれている環境は複雑であり、また相互の因果的な関係は急速に変化するものであり、激変する環境下にあるとみて、その下での組織の研究を行なっているのである。

(2) これに対して、特定の環境は、個々の組織に直接かわるものであり、トンプソン (J. D. Thompson) では課業環境といわれ、ディル (Dill) では関連する環境といわれるものである<sup>10)</sup>。

(i)そして環境が組織設計へ及ぼす影響の研究が蓄積されたが、これはコンテ・イ・エンジェンシー・セオリーの中心的研究領域であった。ここでは、組織の活動領域 (Domain) の吟味、環境への依存性と組織の複雑性、分権化、プログラムのイノベーションの率に正の相関関係があることと環境の不確実性と組織の関係など研究されている<sup>11)</sup>が、とくに、環境の不確実性と組織の関係についての研究は多く、不確実性が高くなると、①組織は適応的、有機的になること<sup>12)</sup>、②経営者の志向が分化すること<sup>13)</sup>、③従業員の横のコミュニケーション、意思決定への参加が拡大すること<sup>14)</sup>、④内的な調整、コントロールの問題が大

9) F. E. Emery and E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, Vol. 18, 1965.

10) J. P. Thompson, *Organization in Action*, 1967; W. R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, 1968.

11) Van de Ven, Emmett and Koenig, "Framework of Interorganization Analysis," in Negandhi (ed.), *op. cit.*; Hage and Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1967.

12) T. Burns & G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, 1957; Terreberry, *op. cit.*

13) Lawrence and Lorsch, *op. cit.*; Dill, *op. cit.*



きくなること<sup>15)</sup>、などの研究がなされている<sup>16)</sup>。

(ii)組織のコンティンジェンシー・セオリーは主として環境から組織への影響を扱っており、組織から環境への働きかけの研究は比較的少なかったが、最近では次第に環境と組織の相互作用が強調されるようになってきている。そして、次のような点が明らかにされてきている。すなわち、①意志決定者は、組織の活動する環境を選択でき、②大きな組織はその活動している環境内の条件を変えることができる十分な力をもっており、③戦略、戦術を通じて、組織は選択した環境へ働きかけることにより、制約された範囲内での合理性、確実性を達成すること、④組織は環境との間に種々の緩衝メカニズムを採用すること、⑤競争、協働、交渉、連合等により、組織は環境との相互作用のプロセスへ影響を与えること、⑥組織は、その威信を創り出す機構によりその地位の防衛を行なうこと、等々である<sup>17)</sup>。そして、ヴァン・デ・ヴェン=エメット=コーニングは、制約環境論のここでの議論は組織間関係論にとって重要であるとしている。というのは、ここでの議論はコンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の接続の位置を占めるものだからである。

上で明らかにしたように、コンティンジェンシー・セオリーは、オープン・システム論にたっているが、その場合の環境理解において、一般的環境の理解を深めていくだけにはとどまらずに、具体的に課業環境をとりあげ、その不確実性と組織の関係を明らかにしてきたのである。このことにより、単に概念として、オープン・システム論にたつのではなく、組織設計論という具体的な問題において、環境の影響を具体的、操作的に導入することに成功した。それま

14) M. Aiken and J. Hage, "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure", *American Sociological Review*, Vol. 3, 1968.

15) Aiken and Hage, *op. cit.*; Thompson, *op. cit.*

16) これらの研究のより詳しいリストについては次を参照されたい。Van de Ven, Emmett and Koenig, *op. cit.*

17) ②, ③, ④については Thompson, *op. cit.*, を, ①については Child, "Organizational Structure, Environment and Performance," *Sociology*, Vol. 6, 1972, を, ⑥については Perrow, *op. cit.*, を, そして, より詳しい研究リストについては Van de Ven, Emmett and Koenig, *op. cit.*, を参照されたい。

での多くの研究は、クローズド・システム論か、あるいは、オープン・システム論にたつて、環境の重要性を理論レベルでは強調し、理論的枠組は提示していても、具体的問題の適用にあたっては、事実上クローズドな取扱いをすることになる場合が多かったのに対して、課業環境の不確実性は、具体的問題においてオープン・システム論の適用を可能としたのであり、この点での意義は極めて大きいと考えられる。

確かに、ローレンス・ロッシュの課業環境の不確実性については、測定方法や捉え方等についての批判があり、問題点がないわけではない。しかし、環境を具体的な問題において明確に導入し、オープン・システム論の具体化、操作化を実現したコンティンジェンシー・セオリーの貢献は大きいものがあるといえ、このレベルでの研究には、期待すべきものがある。

しかし、環境理解の進歩において貢献が大きいといっても、組織理論の研究における環境理解はこれで十分であるというわけではない。かつて、筆者も述べたように、課業環境の不確実性のみでは十分処理しきれない問題もある。たとえば、大量生産業では、機械的な組織が適格的だといわれ、確かに相対的にはそういえるであろうが、ルーティン作業から不満を生じている労働者や、社会的に参加要求が高まっていることを考える必要があり、労働者、労働組合の要求内容が問題となる。そして、これ以外に、消費者団体、地域住民の団体等の要求内容についても考慮されなければならない。

さらに、企業は、種々の異なるタイプの諸組織と相互作用を営んでいる。上であげた諸団体のほか、たとえば、政府関係機関、業界団体、競争企業、子会社や下請会社等の関連会社等々が企業にとっての環境を構成しており、これらの諸組織と相互作用している。このようなとき、これらの諸組織の種類、特質、これらの組織との関係のとり結び方等は重要な問題であり、単に不確実性に転換してとらえるものではない。こうした、諸組織との関係を分析しているのが、組織間関係論である。そこで、次に、組織間関係論の環境理解についてみていくこととする。

### III 組織間関係論の環境理解

本稿の目的は、コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の環境理解を考察することであるから、組織間関係論の内容や特徴を考察し、検討することは次の稿以後に行なうことになる。ここでは、組織間関係論の内容については必要の生ずる限りにおいて主要なものについて触れるにとどめるが、まず、組織理論と組織間関係論との違いについて考えておく必要がある。上では、組織理論がオープン・システム論として展開され、環境の全体像を十分理解するには、コンティンジェンシー・セオリーの環境理解のみでは十分でなく、諸組織との関係を理解する必要があると考えて、近年展開されてきている組織間関係論の検討が必要であるとしてきた。そこで、組織内の分析と組織間の分析、およびコンティンジェンシー・セオリーの違いについて考えておくことが必要であろう。

前2者の違いについては、リトワク＝ヒルトン (Litwak & Hylton) は、次のように述べている<sup>18)</sup>。すなわち、第1には、組織内の分析では、組織内にコンフリクトがあると組織の崩壊の危険があるため、人々の間に調和的な関係を確立することが主たる関心となるが、これに対して組織間関係論では組織間のコンフリクトの存在はむしろ与件であって、そのようなコンフリクトが存在する下でどのような形の社会的な相互作用が必要となるかを分析しようとする。

第2に、組織内分析においては、公式の権限が存在しており、それを強調することが行なわれる。これに対して、組織間関係分析では、権限が構造化されていないのが普通の状態であって、その下での相互作用を扱うことになる。

これらとの関連において、コンティンジェンシー・セオリーをみると、コンティンジェンシー・セオリーは、環境とのかかわりあいの中で組織内の分析を行なうのが、最も多く行なわれた研究領域であった。そして、ローレンス＝ロ

18) Litwak and Hylton, "Interorganizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, 1962.

ッシュヤペローの場合環境を主として、課業環境の不確実性、あるいは内在化された環境としての技術のルーティン性によって把えるというものであった。すべてが、完全にあてはまるわけではないが、エメリー・ニトリストの環境と組織の相互作用の枠組をつかって述べれば、組織内分析は  $L_{11}$  を対象としているのに対し、コンティンジェンシー・セオリーは、 $L_{22}$  が間接的に作用すると考えておいて、 $L_{12}$ 、 $L_{21}$  を環境からのインプット、アットプットと理解し、これを不確実性、ルーティン性でとらえておいて<sup>19)</sup>、これとの関係において組織内の現象を説明していこうとしたものであるといえよう。組織間関係論においては、後にみるように2つの立場があり、1つの組織を中心となる組織とし、これと他の諸組織との関係をみていこうとする場合と、すべての組織を、環境を構成するメンバーと理解して、中心となる組織を最初から設定しない立場とがあるが、前者の場合は、 $L_{22}$  が他の諸組織間のネットワークであり、これが  $L_{12}$ 、 $L_{21}$  を通じて、中心となる組織（焦点組織）と相互作用を営むのであり、相互作用を重視して、環境の影響を不確実性といった変数に集約してしまわずに、相互作用の形自体をも問題とするものである。これに対して、後者の組織間関係論は、焦点組織を考えないという意味で、 $L_{11}$  で示されている組織1も特別にとりあげることはしないのであるから組織1をも含めてた組織関係のみで相互作用が表現されることになる。

このような区別をされる組織間関係論は、現在までのところ、まだ理論という程には発展していないといわれ、組織間関係アプローチとか組織間関係の見方とかいった方がより現実的であるとされる<sup>20)</sup>。確かに、全体として、統一的な枠組があるわけでもなく、また、そうした枠組を構築するのに十分なだけの研究が蓄積されているわけでもない。とくに経営学に関心をもつ者からみた場合、組織間関係論としては最も重要だと思う企業と企業、企業と政府、企業と労働組合との関係についての研究はとりわけ少ない。現在までのところ、対象

19) Terreberry, *op. cit.*

20) Negandhi, "Interorganization Theory: Introduction and Overview," in Negandhi (ed.), *op. cit.*

としては健康保健局や病院といった組織を中心に、研究がなされており、理論面では、方法の提示、概念の整備・開発がなされ、種々の領域についてのいくつかの仮説が相互の関連性が十分につけられないままに提示され、その1部について実証研究がなされている段階にある。

しかし、それでもすでに最近の18年間において、この領域で150以上の論文、書物が発表され、130以上の変数があげられているといわれているし、また、ネガンディー等を中心として、ケント大学の比較管理理論研究所(CARI)では、この理論に関する年次大会を開催し、研究者間のコミュニケーションを積極的にすすめて、この理論の発展に尽している。

組織間関係論の発展については、ネガンディーやヴァン・デ・ヴェンニエムット=コーニング等は、3つの段階に区分してそれらの違いを述べている<sup>21)</sup>。それらは、次のようなものである。

A 制約環境。外部環境の組織内へ及ぼす影響を考察するものであり、ここでは、環境それ自体の特性が明らかにされ(例えば、安定的か不安定的か、あるいは静穏か激変か、また、確実性が高いか低いかなど)、これらの環境の特性がある特定の組織の機能、構造、行動にどのような影響を及ぼしているかを明らかにしていこうとするものであり、主として、コンティンジェンシー・セオリーが研究していたものにあたる。ただし、このグループは、問題とする組織の外部環境を構成するものとして、諸組織を示してはいるが、これらとの関係を直接問題にしているとは限らないので、組織間関係論の1つのアプローチとするには疑問が残るかもしれない。

B 異なる社会単位間のグループでの相互作用を考察しようとするもの。ここでは、相互作用の頻度の高い、適当な組織のあつまりを識別し、相互作用プロセスのもつ意味について研究するもので、2つあるいは3つ以上の組織の間の関係を考察するために、組織セットの概念や課業環境の概念が開発されてきた。ここでは、トンプソン、ディル、エバン、ホール=クラーク等の研究があ

21) *Ibid.*, Van de Ven, Emmett and Koenig, *op. cit.*

るという<sup>22)</sup>。

C 社会システム・レベルにおける組織間関係を研究しようとするもの。ここでは、すべての社会単位は全体の社会システムの1部分であると考え、この観点から異なる組織の間の関係を調べていこうとするものであり、組織フィールド、組織間コレクティビティーの概念が開発されている。ここでは、ウォレン、ヴァン・デ・ヴェン他、オールドリッチ等の研究がある<sup>23)</sup>。

さて、Aについては、コンティンジェンシー・セオリーとして、これまでに検討してきたし、本稿においてもある程度述べたので、以下ではBとCについてそれぞれエバン、ヴァン・デ・ヴェン=エメット=コーニングをとりあげ、その違いを明らかにし、詳しくは紹介できないが、それぞれのレベルでの主な研究の概要を示して、次稿以後の準備としたい。

Bのレベルのものとして、エバンの組織セットのモデル<sup>24)</sup>があるが、これについては、我国では、野本千秋氏、山倉健嗣氏により検討がなされている<sup>25)</sup>。エバンの組織セットは、マートン(R. K. Merton)の役割セットを組織理論に適用したものであり、問題とする組織を焦点組織とよび、焦点組織が他の諸組織と多面的な関係を持ち、相互作用していることを分析していこうとするのである。つまり、焦点組織からみて、これと相互作用している一群の組織を扱う。これは、次のような特徴をもつ。①焦点組織を中心として、そこから他の組織をみること、②種々の異なった関係にある諸組織が1つの組織セットを構成するものと考えられることになる点である。①の特徴は、管理論としてみた場合、

22) Thompson, *op. cit.*, Dill, *op. cit.*; W. M. Evan, "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations," in J. D. Thompson, *Approaches to Organizational Design*, 1966; R. H. Hall and J. P. Clark, "Problems in the Study of Interorganizational Relationships," *Organization and Administrative Science*, Vol. 5, 1974.

23) R. L. Warren, "The Interorganizational Field as a Focus for Investigation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1967; Van de Ven, Emmett and Koenig, *op. cit.*; Aldrich, "An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflict between Organizations," in Negandhi (ed.), *op. cit.*

24) Evan, *op. cit.*

25) 野本千秋「組織的合理性と組織=環境の相互関係」『組織科学』12(1) 1978, 山倉健嗣「組織間関係の分析枠組」『組織科学』11(3) 1977。

むしろ必要な観点であるといえるであろうが、しかし、その場合でも自らの組織を中心におくのではなく、組織間の相互作用をそれ自体として分析したのちに、焦点組織という観点を入れた方がよいかもしれない。山倉氏は、組織セット・モデルの問題点として、焦点組織の行動に分析の重点があり、組織間関係システム自体の分析が軽視されていると指摘されているが<sup>26)</sup>、このことを考えても、①の観点には吟味が必要であろう。

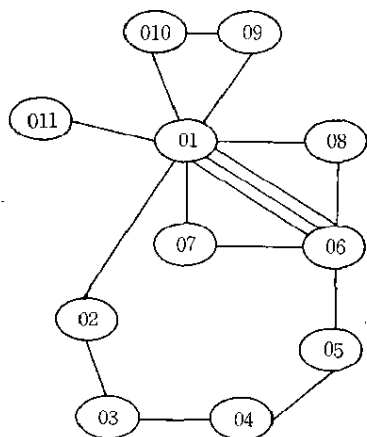
ところで、組織間関係システムそのものを問題としようとするれば、②の特徴が問題となる。というのは、組織セットには種々の異なった関係が含まれており、たとえば、下請企業、競争企業、業界団体、消費者団体等をも1つの組織セットに入れることになるが、これらの諸組織との関係はそれぞれ別々に考察した方がよいと考えられる。実は、Cのレベルのヴァン・デ・ヴェンの組織コレクティビティーの概念はこれらを別々に扱っていくものである<sup>27)</sup>。

Cのレベルのヴァン・デ・ヴェン他の組織間コレクティビティーは、組織間システム自体を分析するために開発された概念である。彼らは組織間関係論を社会的活動システムである組織間コレクティビティーの研究であると理解しているが、この概念はパーソンズ(T. Persons)に依拠したものであって、活動システムというのは、一連の、あるいは一群の目標志向的な行動のことであり、社会システムというのは相互に作用しあう種々の参加者が逐行する相互依存的な行為であり、組織間コレクティビティーとは、一つの単位として行動することができるよう社会的行為システムの役割構造であるとされている。組織間コレクティビティーは1つの単位のように行動し、各組織は、その中で特定化した目標、役割を果たすと考えられる。そして、こうした、組織間コレクティビティーはさらに他の組織間コレクティビティーと相互作用を営むと考えられる。しかし、この場合、組織の境界が問題となったように1つの組織間コレクティビティーの境界が再び問題となる。

26) 山倉健嗣, 前掲論文。

27) Van de Ven, Emmett and Koenig, *op. cit.*

第1図



さて、次に、このような組織間コレクティビティーとエバンの組織セットとの区別をヴァン・デ・ヴェン他によってみておくと、図において、01を焦点組織と考えるならば、組織セットは、この01に結びつくすべての組織の集合ということになる。これに対して、組織間コレクティビティーでは01は別々の5つの組織間コレクティビティーにメンバーとして属しているとみることになる。したがって、それぞれ別々に分析した方がよいということになる。また、03、04、05の各組織

は、01と直接結びついていないから、組織セットには入ってこないが、組織間コレクティビティーでは、01～06の組織間コレクティビティーいると理解される。

ところで、上でみたことから明らかであるが、このようなCのレベルの分析は、ヴァン・デ・ヴェン他によると、A、Bの各レベルの分析を包含しうるものと考えている。しかし、Cのレベルはより包括的であるにもかかわらず、このレベルの研究が必ずしも多くないのは何故か。ザイツ (Zeitz) はこの点を説明し<sup>28)</sup>、組織間関係論の分析には2つの伝統があるからだという。1つは、社会学者による研究の伝統であり、主として、保健所や病院など社会的サービス機関の研究が問題とされてきたが、そこで問題とされたのは、各地方でバラバラに業務を行なっているのをいかにして統合するかであった。そのため、組織間関係のコントロールが問題とされ、組織間関係自体を扱うという観点が育たなかった。また、もう1つの伝統は経営学者による伝統であるが、ここでも経営によっての管理理論的な面が重視され、関連する環境が問題とされる傾向

28) Zeitz, *op. cit.*, in Negandhi (ed.), *op. cit.*



が強く、そのため、環境を問題としても、それはコントロールできるかどうかといった問題に関心が寄せられることになる。それゆえ環境の不確実性、不安定性、激変かどうか、また、環境の組織への敵対性（組織にとっての不都合性）が問題となるのであって、環境自体の動きをとらえようとする意識は低かったという。

しかし、このことは、また、Cのレベルが他のレベルのアプローチを包含するとしても、管理論としての観点のためには、焦点組織という観点を導入する必要性のあることを示していることになる。

次に、このような組織間関係論においては何が研究されているのかについてが問題となるが、多くの業績の内容を紹介し、検討することは次の機会に譲らざるをえないが、ここでいくつかの主要な興味あるテーマについてごく簡単に述べておくことにする。

1. 環境。焦点組織を考えると、組織間コレクティビティー、および、組織セットこそが、環境と考えられてきたが、いま、組織間コレクティビティーあるいは組織セットの特質を考察しようとする、再び、これらを取りまき、これに影響を与えるものとしての環境が考えられる。そして、この環境の特質が、いくつかの次元から考察される。オルドリッチは、①安定性、②同質性、③集中性、④環境の容量、⑤活動領域についてのコンセンサスの成立の如何、⑥激変性、⑦変動性、の7つの次元を示している<sup>29)</sup>。

2. 組織間の関係。組織間の関係については、2種類のものが示されているが、1つは、組織の内で①協調、②コンフリクト、③競争、④合併のどのような関係にあるか（またはどのような関係を選ぶか）が問題とされ<sup>30)</sup>、そのような関係はどのような性格をもっているかについて次のような4つの次元が示されている<sup>31)</sup>。関係の①公式化の程度（協約の公式化の程度、構造の公式化）、

29) Aldrich, *op. cit.*

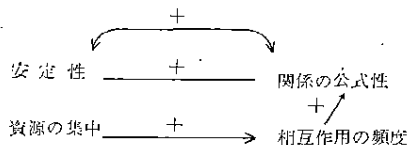
30) I. A. Akinbode and R. C. Clark, "A Framework for Analyzing Interorganizational Relationship," *Human Relations*, Vol. 29, 1976.

31) C. B. Marrett, "On the Specification of Interorganization Dimensions," *Sociology and Social Research*, Vol. 61, 1971; Aldrich, *op. cit.*

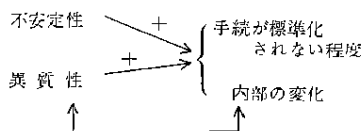
②関係の強度（投資される資源の量，相互作用の頻度），③交互性（取引要件を相互に決めるか一方的か），④標準化（取引されるユニットの標準化，手続の標準化）の4つである。

これらが明らかにされたうえで，環境と組織間関係が研究される。上の1と2との関係を明らかにするもので，これは，コンティンジェンシー・セオリー<sup>32)</sup>の土としてとりあげたものをレベルを1つあげたものと類似している。たとえば，オルドリッチは第2図のような関係を示している<sup>32)</sup>。

第2図 a



第2図 b



3. さらに，1つの焦点組織をとりだすと，そこでは，対組織間関係を決定するために，どのような意志決定プロセスが進行するか，研究がなされる<sup>33)</sup>。

4. また，その組織の中で対組織間関係を取り扱う部門について，それはその組織の内部でどのような位置を占め，どのような関係にあるか，そして，この対組織間関係部自体の構造，担当者についての分析が行なわれている<sup>34)</sup>。

5. また，焦点組織を中心として，他の組織との関係をみる場合に，焦点組織の組織間関係への適合が問題とされる。これはこの問題と似ているが，2では，組織間関係自体が問題であるのに対し，ここでの関心は組織間関係への適合，他の組織への働きかけ，焦点組織によるコントロールの可能性，また，焦点組織自体の自律性が問題となる。例えば，ミレアティーニ・ギレスビーは，このレベルで，これまでの仮説を12に要約し，これに，明示的に示されていないが含意される仮説2つを加えて，計14の仮説を示し，それらの統合的モデルを

32) Aldrich, *op. cit.*

33) Akinbode and Clark, *op. cit.*

34) *Ibid.*

構成している<sup>35)</sup>。

上でみてきた以外にも、組織間コンフリクトの問題、環境を何でとらえるか、認知をどう理解するか、リーダーシップ・スタイルと組織間関係、コンフリクト等々、問題とされているものは多いし、また、多くのレベルにわたって数多くの仮説が示されている<sup>36)</sup>。

#### IV む す び

本稿では、組織理論における環境理解の発展について、コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論を中心としてみてきた。第1にクローズド・システム論からオープン・システム論への発展があり、組織理論にとっての環境の重要性が認識されるようになった。ついで、環境を理解する場合に、A. 制約環境論、B. 相互作用する組織・グループ・人の集合としての環境論、C. 社会システムとしての環境論、の3つに区分せられることをみ、コンティンジェンシー・セオリーは、Aのレベルの環境理論であること、B、Cについては、それぞれ、エバン、ヴァン・デ・ヴェン他による組織間関係論を中心として、その環境理解についてみてきた。

そして、コンティンジェンシー・セオリーの場合は、環境の不確実性や不安定性等の変数に集約して環境をとらえることによって、環境論の具体的、操作的扱いに成功したこと、そのため、従来はオープン・システム論を理論的には述べても具体的問題のレベルで具体的に展開することが困難であったのが、組織設計論という具体的問題において環境要因を導入することに成功した。これは、測定法、尺度の構成についての批判があることを考えてもやはり大きな貢献であったと考えられる。

しかし、コンティンジェンシー・セオリーは、諸組織の要求や諸組織との関

35) D. S. Milet and D. F. Gillespie, "An Integrated Formalization of Organization Environment Interdependencies," *Human Relations*, Vol. 29, 1976.

36) Hall and Clark in Negandhi (ed.), *op. cit.*; Negandhi and Reiman, in Negandhi (ed.), *op. cit.*; Warren *et al.*, in Negandhi, *op. cit.*; Aldrich, *op. cit.*

係のあり方について十分な処理ができないため、この問題を扱っている組織間関係論の環境理解についてみてきた。そして、本稿においては、エバンの組織セット・モデルとヴァン・デ・ヴェン他の組織間コレクティビティーの考え方の違いについて考察した。しかし、組織間関係論の詳しい内容とその検討は残されており、次の稿の課題である。

しかし、組織間関係論は興味深く、その可能性は大きいものと考えられるが、①現在までのところまだ統一的な理論という程まとまっていないこと、②経営学の関心からみた場合、最も重要だと思われる企業と企業の関係、企業と財界企業と政府との関係についての研究が少ないことが問題として残る。